LE POINT EN RECHERCHE

Avril 2003 Série socio-économique 03-003

LES SITUATIONS DE CRISE DANS LES COOPÉRATIVES : MIEUX COMPRENDRE POUR MIEUX INTERVENIR

La recherche a été réalisée par la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH) au moyen d'une subvention de recherche de la SCHL.

On compte 2 100 coopératives au Canada et 1 100 au Québec. Ces coopératives logent 90 000 ménages au Canada dont 23 000 au Québec. Les coopératives au Québec sont en général plus petites et comptent plusieurs ensembles d'habitation « achat-rénovation »; elles s'appuient dans la plupart des cas sur une gestion entièrement bénévole.

En général, la formule coopérative d'habitation est une réussite, mais on y observe aussi des échecs. Certaines coopératives vivent des situations de crise et la plupart réussissent à s'en sortir. Pour certaines autres, les crises perdurent et peuvent compromettre leur existence.

La recherche vise à comprendre l'origine de ces crises, les conditions d'émergence et les solutions pouvant être mises en place pour les résoudre et si possible les prévenir.

On a effectué une approche de recherche qualitative auprès de coopératives et d'intervenants ayant vécu des situations de crise. Ainsi, on a interrogé par questionnaire des coopératives d'habitation de cinq fédérations régionales. On a ensuite rencontré des membres de coopératives ayant vécu des crises. On a aussi recueilli le témoignage d'intervenants du mouvement des coopératives d'habitation et des organismes gouvernementaux oeuvrant auprès des coopératives d'habitation.

La population rencontrée ne constitue pas un échantillon représentatif. On ne peut donc en extrapoler les conclusions à l'échelle des populations des coopératives d'habitation.

Le sondage auprès des coopératives d'habitation

Un questionnaire d'enquête a été distribué lors des assemblées annuelles régionales du printemps 2000 des fédérations régionales des coopératives d'habitation de Chaudière-Appalaches; de Lanaudière; de l'Île de Montréal; du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Fédération Coop-Habitat de l'Estrie. L'enquête affiche un taux de réponse de 45 % et 82 questionnaires complétés ont été analysés.

Près de huit répondants sur dix (78 %) ont indiqué que leur coopérative avait vécu une crise. De ce groupe, près de quatre sur dix ont vécu des crises liées à des problèmes associatifs (conflits entre les membres ou avec le conseil d'administration, absence de participation des membres, incapacité d'élire un conseil d'administration selon les règlements, etc.) et près du quart ont vécu des crises liées à des problèmes de gestion.

Il ressort que les crises comportent toujours plusieurs facteurs. Les crises ont été résolues dans moins de trois cas sur dix, alors qu'un tiers des répondants estime que la crise a été partiellement résolue et un répondant sur dix estime que la crise n'a jamais été résolue.

On constate que l'aide extérieure a contribué à porter à 34 % le taux de réussite dans la résolution de la situation de crise (27 % sans aide) et à diminuer le taux d'échec à 6.5 %

SCHL CMHC

AU COEUR DE L'HABITATION

Canada

63139

(24 % sans intervention). À cet égard, les fédérations régionales ont été consultées dans près de 50 % des cas. Le taux de résolution des crises dépasse 85 % lorsque les membres participent dans leur coopérative.

Entrevues auprès des membres de coopératives

On visait à rejoindre des coopératives qui avaient vécu et résolu une crise. En pratique, on n'a pas été en mesure d'atteindre cet objectif, puisque certaines des coopératives rencontrées vivent actuellement une crise majeure ou sont aux prises avec des difficultés qu'elles n'arrivent pas à régler.

Les douze entrevues ont été réalisées avec des personnes qui étaient en majorité membres de la coopérative depuis plusieurs années et occupaient ou avaient occupé divers postes au sein du conseil d'administration. Leurs coopératives avaient été formées surtout au cours des années 1980, comportaient une dominante de moins de 30 logements et étaient constituées à parts égales de constructions neuves et d'achat-rénovation. Une seule des douze coopératives n'a pas connu de crise.

Parmi les autres, dix ont connu et vivent encore des difficultés associatives, qu'il s'agisse de mauvaise gestion, collusion, manque d'intérêt et de compétences.

Les problèmes soulevés sont similaires et comprennent le manque de participation; le manque de compétences; le peu d'intérêt pour la formation; la non-compréhension de la formule coopérative (mentalité de locataire); une structure de gestion inexistante; inadéquate ou non respectée; un manque de leadership ou le mauvais usage du leadership; des conflits interpersonnels; des préjugés et des enjeux multiculturels; des abus de pouvoir; la formation de clans; le favoritisme et la fraude; et des problèmes sociaux tels que la prostitution et la drogue.

Quatre coopératives ont connu des difficultés économiques, surtout financières, dont trois en raison de fraudes ou de mauvaise gestion. Deux coopératives connaissent actuellement des difficultés financières importantes, ne disposant d'aucune réserve et supportant d'importants déficits accumulés. Trois coopératives ont reçu une assistance financière extérieure qui a réussi à éviter des difficultés financières extrêmes menaçant leur existence même. Deux autres coopératives n'ont pas connu de crises économiques, mais ont tenu à souligner les aspects de la gestion financière qui constituent un sérieux défi : le paiement des loyers, la gestion des arrérages et l'adoption de budgets réalistes nécessitant des augmentations de loyer.

Quatre coopératives ne signalent aucun problème physique. Quatre coopératives dans l'achat-rénovation ont connu des problèmes physiques majeurs reliés à un mauvais engagement des travaux : planification inadéquate des travaux, travaux incomplets et mal effectués. Trois autres coopératives signalent des problèmes importants liés à la mauvaise gestion et au manque d'entretien régulier. Une autre coopérative signale des réparations majeures à effectuer dans certains logements dues à la négligence des membres.

Les répondants ont identifié trois facteurs qui favorisent l'émergence des difficultés :

a) une gestion inadéquate par manque de système en place, de connaissance et de compétence qui donnent lieu à une prise de contrôle, des abus de pouvoir et du favoritisme;
b) un mauvais départ : des projets mal engagés avec des budgets trop serrés, des travaux mal faits et un processus de formation et de développement du groupe inadéquat et fait à la hâte;
c) un groupe de personnes qui ne peuvent travailler ensemble : une clientèle défavorisée et peu scolarisée démontrant peu d'esprit d'initiative, des groupes très hétérogènes qui n'ont pas la même vision des pratiques de gestion et des processus de sélection et d'intégration déficients.

Les répondants ont identifié trois conditions qui pourraient contribuer à prévenir ou résoudre les difficultés vécues par les coopératives : à l'engagement du projet : une meilleure planification par les professionnels impliqués et une meilleure supervision par les agences gouvernementales et les inspecteurs municipaux. Durant l'exploitation : une meilleure supervision de la part des agences gouvernementales et des suivis adéquats et sérieux. En plan de sauvetage : maintenir des conditions plus adéquates à la gestion coopérative afin de garder la compétitivité face au marché (disparition des avantages financiers de la vie en coopérative).

Les coopératives ont entrepris diverses actions pour résoudre leur crise mais ont obtenu des résultats mitigés. Plusieurs n'y sont pas encore parvenues et des problèmes importants subsistent.

De façon générale les répondants conviennent qu'il faut intervenir rapidement. Comme membre individuel on doit partager les responsabilités afin de protéger son équilibre mental. On doit demander de l'aide externe tout en restant impliqué dans le processus.

Du point de vue de la gestion, il faut :

a) un processus et des politiques de sélection adéquats qui découragent la formation de clans;
b) des procédures précises de gestion;
c) des communications régulières avec les membres;
d) un conseil d'administration fort, compétent et solidaire;
e) une bonne collaboration entre les anciens et les nouveaux membres.

Le mouvement de l'habitation coopérative devrait mettre à la disposition des coopératives des informations justes, un service d'accompagnement continu, une formation adaptée aux clientèles des quartiers défavorisés et axée sur le leadership et l'esprit d'initiative.

Du point de vue du développement, il faut : être honnête envers les futurs membres, tenir compte de la clientèle et respecter son rythme à prendre en charge le projet; exiger un gérant de chantier afin de protéger les intérêts de la coopérative et prendre conscience que la formule coopérative n'est pas adaptée à toutes les clientèles.

Toutes les coopératives ont admis que la résolution de leurs problèmes devait beaucoup à l'implication, au dévouement et à la ténacité d'un ou de quelques membres de la coopérative.

Intervenants en résolution de crises

Des six entrevues avec des intervenants en résolution de crises il ressort qu'il faut distinguer entre une crise et des difficultés. La crise est un état qui menace la survie de la coopérative, peu importe son origine. Les autres états sont des difficultés qui peuvent être surmontées.

On considère que les paramètres et le processus de développement associé au programme de logement ciblé à 100 % n'encourage pas le développement de l'esprit coopératif et ont tendance à préserver la mentalité de locataire.

De plus, les intervenants en résolution de crises conviennent en outre que peu de ressources sont consacrées à éduquer et former les coopérateurs. Ils s'entendent sur les catégories de crises dans les coopératives : les crises physiques et les crises de type économique peuvent être réglées avec les outils appropriés et ont une durée limitée. Une intervention rapide est nécessaire. Les crises de type associatif sont les plus nocives et laissent des séquelles quelquefois irréparables. Elles sont difficiles à déceler, analyser et résoudre. Les crises seraient moins fréquentes lorsque la coopérative a une plus grande taille, et bénéficie d'un support professionnel à la gestion.

Les facteurs externes des difficultés sont associés soit à un contexte économique défavorable, à des paramètres des programmes gouvernementaux qui imposent des conditions et des obligations difficilement applicables, à des difficultés dans les relations avec l'organisme gouvernemental, à un mauvais engagement de projet, un environnement physique et social défavorisé ou dégradé. La petite taille des coopératives les prive de ressources et l'éparpillement et l'isolement des coopératives sur un grand territoire ne favorisent pas l'éclosion de services de soutien. Les interventions sont souvent trop tardives.

Les facteurs internes à la coopérative comprennent les situations suivantes :

- un grand nombre d'ensembles d'habitation proviennent d'achat-rénovation où les membres étaient déjà locataires;
- un fort taux de roulement des membres contribuant à la perte de compétence;
- la formule coopérative est inadéquate pour certaines clientèles ou communautés diverses;
- l'imposition de lourdes responsabilités de gestion à des bénévoles qui n'ont pas accès à des services de soutien.

On souligne aussi l'incapacité du groupe à reconnaître qu'il peut être responsable de certaines difficultés et la difficulté à travailler ensemble à prendre des décisions, à mettre en place les systèmes de gestion et à les respecter.

Les coopératives auront plus de facilité à prévenir et à résoudre leurs difficultés si elles peuvent compter sur : un conseil d'administration compétent, une structure de gestion définie, de bons règlements et politiques et des pratiques de gestion justes et efficaces; sur une capacité à reconnaître les difficultés et une ouverture d'esprit à chercher de l'aide extérieure; sur un réseau de soutien fort, compétent et capable d'intervenir rapidement; sur une meilleure collaboration entre les différents intervenants et des programmes gouvernementaux de production et d'aide adaptés à la formule coopérative.

Selon les répondants, l'information et la formation sont les pierres angulaires de la résolution des problèmes. Les coopératives doivent avoir recours à l'aide extérieure. Tout plan formel de sauvetage impliquant une injection de fonds doit être considéré comme une mesure de dernier recours. Il faut faire tout ce qui est en notre pouvoir pour sauver les coopératives en difficulté. Le logement abordable est une denrée rare et doit être protégé. Une forte proportion des coopératives réussit à régler leurs difficultés.

Les plans d'action retenus pour le futur : questionner la taille des coopératives, améliorer les services de soutien en place, repenser la notion de participation en fonction des nouvelles réalités et redonner une place prépondérante à une formation revue dans sa forme et ses contenus.

Conclusion

Tous les répondants font la même lecture des différents types de difficultés, des facteurs à l'origine de celles-ci et des conditions d'émergence. La majorité des crises sont de type associatif et de gestion et leur taux de résolution est faible. Le manque de participation, de compétence et de relève constituent de véritables obstacles à la pérennité du projet coopératif. Les paramètres des programmes, le type d'ensemble d'habitations, le processus rapide de production,

le manque de formation et d'information sont au nombre des raisons évoquées pour expliquer la non-appropriation de l'ensemble coopératif d'habitaions par les membres.

Les nouveaux enjeux sociaux comme la pauvreté croissante et les communautés multiculturelles apportent de nouveaux défis devant lesquels les coopératives se sentent démunies.

L'utilisation de l'aide extérieure et la participation des membres à la vie coopérative sont déterminants dans la résolution de la crise. Le taux de succès dépasse les 85 % lorsque les membres participent.

Les actions suivantes devraient être mises en œuvre :

- recentrer l'éducation et l'information au cœur de l'action coopérative;
- mettre en place des services d'accompagnement pour soutenir les coopératives en difficulté;
- investir les ressources financières et humaines pour l'élaboration d'outils d'intervention adaptés;
- utiliser les services de travailleurs communautaires qualifiés lorsque requis;
- former, encadrer et évaluer de façon plus rigoureuse les intervenants;
- repenser la notion de participation en fonction des nouvelles réalités sociales;
- examiner la taille des coopératives et réfléchir sur le type de production en cours.

La mise en place de ces actions nécessitera la collaboration et la concertation de tous les organismes oeuvrant auprès des coopératives.

Directeur de projet : Marie Murphy

Consultants pour le projet de recherche :
Nathalie Verret

Ce projet a été réalisé (ou : réalisé en partie) grâce au soutien financier de la Société canadienne d'hypothèques et de logement (SCHL) dans le cadre de son Programme de subventions de recherche, subventions qui sont octroyées au terme d'un concours annuel. Les idées exprimées sont toutefois celles de l'auteur (ou : des auteurs) et ne représentent pas la position officielle de la SCHL. Pour en savoir plus sur ce programme, visitez le site Web de la SCHL à **www.schl.ca** ou communiquez avec l'agent de projets, Recherche d'initiative privée, par courriel, à erp@cmhc-schl.gc.ca, ou par la poste à : Agent de projets, Recherche d'initiative privée, Programme de subventions de recherche, Division de la recherche et des politiques, Société canadienne d'hypothèques et de logement, 700 chemin de Montréal, Ottawa (Ontario) K1A 0P7.

Pour consulter d'autres feuillets *Le Point en recherche* et pour prendre connaissance d'un large éventail de produits d'information, visitez notre site Web à

www.schl.ca

ou communiquez avec la

Société canadienne d'hypothèques et de logement
700, chemin de Montréal
Ottawa (Ontario)
K1A 0P7

Téléphone : 1 800 668-2642
Télécopieur : 1 800 245-9274

NOTRE ADRESSE SUR LE WEB : www.schl.ca

Bien que ce produit d'information se fonde sur les connaissances actuelles des experts en habitation, il n'a pour but que d'offrir des renseignements d'ordre général. Les lecteurs assument la responsabilité des mesures ou décisions prises sur la foi des renseignements contenus dans le présent ouvrage. Il revient aux lecteurs de consulter les ressources documentaires pertinentes et les spécialistes du domaine concerné afin de déterminer si, dans leur cas, les renseignements, les matériaux et les techniques sont sécuritaires et conviennent à leurs besoins. La SCHL se dégage de toute responsabilité relativement aux conséquences résultant de l'utilisation des renseignements, des matériaux et des techniques contenus dans le présent ouvrage.

61170